



LAPORAN

HIBAH PENELITIAN UNIVERSITAS

***PROFILING KOMPETENSI PARA DIREKTUR DI UNIVERSITAS
PARAMADINA***

Oleh :

Tia Rahmania, M.Psi., Psikolog

Handrix C., MA.

Dinar Saputra, M.Psi., Psikolog

Dr. Fatchiah Kertamuda, M.Sc.

Alfikalia, M.Si., Psikolog

Dwita Priyanti, M.Psi., Psikolog

**Direktorat Manajemen Pengetahuan, Riset dan Pengabdian Masyarakat
UNIVERSITAS PARAMADINA
2019**



SURAT PERNYATAAN DAN VALIDASI

Yang bertandatangan di bawah ini:

1. Nama : Tia Rahmania
2. NIP : 209080176
3. Fakultas : Falsafah dan Peradaban
4. Alamat : Jl. Gatot Subroto, Kav. 97. Mampang. Jakarta Selatan.

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang kami ajukan dengan judul *Profiling* Kompetensi Para Direktur Di Universitas Paramadina merupakan hasil karya kami sendiri. Apabila dikemudian hari terbukti terdapat pelanggaran kaidah-kaidah akademik pada karya ilmiah kami, maka kami bersedia menanggung sanksi-sanksi yang dijatuhkan karena kesalahan tersebut, sebagaimana diatur oleh Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No.17 Tahun 2010 tentang Pencegahan dan Penanggulangan Plagiat di Perguruan Tinggi.

Demikian surat ini saya buat dengan sesungguhnya untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Jakarta, 31 Desember 2019
Yang membuat pernyataan,

Tia Rahmania
NIP. 209080176

BAB 1

PENDAHULUAN

Universitas Paramadina berdiri di tengah prahara gerakan reformasi 1998 yang merasa terpenggil untuk tetap berjuang demi kemajuan pendidikan para anak bangsa. Menurut Prof. Nurcholish Madjid, peran pendidikan tinggi sangatlah penting dalam strategi membangun Indonesia. Itulah sebabnya, visi Universitas Paramadina adalah “menjadi universitas unggulan berbasiskan etika religius untuk mewujudkan peradaban yang luhur” (Universitas Paramadina, 2014). Universitas Paramadina adalah sebuah institusi pendidikan tinggi yang salah satu tujuannya adalah untuk menghasilkan lulusan yang memiliki kedalaman iman, kemandirian iman, ketajaman nalar, kepekaan nurani, kecakapan berkarya, dan keluasan wawasan.

Konsep “rumah taman peradaban” yang dimiliki Universitas Paramadina merombak paradigma umum yang melihat kampus semata-mata sebagai deretan kelas dan sarana fisik. Seiring dengan gemuruh perubahan teknologi dan metoda pendidikan di seluruh dunia, Universitas Paramadina merancang kampus yang bervisi perubahan dinamis. Universitas Paramadina berada di ibukota negara (Jakarta) yang mana terdapat 51 universitas swasta dan 14 institut serta 2 universitas negeri berdiri di lokasi yang sama. Kondisi ini menjadikan Universitas Paramadina harus bersaing ketat untuk menjadi universitas swasta yang diperhitungkan dan dapat mengikuti perubahan dinamis dari perkembangan global. Dalam hal ini dibutuhkanlah sumber daya manusia yang kompeten khususnya dalam posisi-posisi strategis untuk menjalankan manajerial perguruan tinggi. Sumber daya manusia yang juga bisa mengimbangi gerakan dinamis kampus lewat suatu manajemen kampus yang baik. Manajemen yang baik sangat diperlukan karena akan bisa menentukan mutu akademik dan tentunya melalui adanya orang-orang yang memiliki kompetensi profesional di posisi-posisi strategis sebagai Direktur.

Universitas Paramadina memiliki 7 (tujuh) direktur dengan fungsi dan tanggung-jawab yang berbeda-beda. Para direktur inilah yang memegang kendali dan menjalankan instruksi yang diberikan rektor melalui para wakil rektor dalam usaha mencapai target-target yang diberikan oleh pihak yayasan Paramadina mengingat saat ini Universitas Paramadina sedang melakukan transformasi diri menghadapi tantangan eksternal maupun internal perguruan tinggi. Menurut Menristek Dikti, Mohammad Nasir,

perguruan tinggi menghadapi tantangan mulai dari daya saing, kualifikasi dan kompetensi dosen, peningkatan infrastruktur pendidikan, *technology readiness*, dan lain sebagainya (Republika.co.id, diakses 26 Juni 2019). Sementara berdasarkan wawancara dengan Rektor Universitas Paramadina terkait tantangan yang ada diketahui perlunya mengetahui kompetensi para Direktur yang akan menjalankan teknis manajemen perguruan tinggi. Sehingga, ditemukan adanya masalah diantara para direktur dalam hubungan kerja maupun pencapaian-pencapaian target organisasi (misalnya pelayanan optimal terhadap mahasiswa, peningkatan jumlah mahasiswa, dll) serta tuntutan dari tantangan eksternal (misalnya menghadapi akreditasi).

Organisasi dan karyawan saling bertanggung jawab secara formal dalam pengembangan kompetensi guna mendukung pengembangan organisasi. Cummings dan Worley (2005) menyatakan bahwa pengembangan organisasi tidak dapat dipisahkan dan faktor sumber daya manusia berperan penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pengembangan sumber daya manusia perlu berbasis kompetensi dan dilakukan agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki. Hasil penelitian Paluta & Suprpto (2018) menunjukkan bahkan kompetensi dan *employee engagement* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan. Kompetensi yang dimiliki karyawan secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen, dengan kata lain kompetensi yang dimiliki individu dapat mendukung sistem kerja berdasarkan tim (Setyowati, 2002, dalam Khairani dan Fahmie, 2018).

Manajemen yang baik sangat diperlukan karena akan bisa menentukan mutu akademik. Manajemen yang baik tersebut tentunya manajemen yang dipegang oleh orang-orang yang tepat. Dalam manajemen perguruan tinggi, posisi-posisi strategis perlu dipegang dan dikelola profesional. Hal ini menjadikan penting adanya bagi Universitas Paramadina yang memiliki cita-cita mulia sebagai rumah bagi ilmuwan Indonesia dan mancanegara dalam menguji ide-ide baru dengan konteks Indonesia (Universitas Paramadina, 2014) untuk melakukan “profiling” atau identifikasi kompetensi pada para Direktur yang melaksanakan tugas manajerial, sehingga dapat segera diketahui orang yang tepat untuk posisi yang sesuai dan kebutuhan pengembangan

yang diperlukan untuk kemudian bisa merancang training yang tepat ataupun kebutuhan lain terkait perbaikan manajemen kampus.

BAB II

PERUMUSAN MASALAH

Wawancara awal yang dilakukan pada Rektor Universitas Paramadina terkait tantangan yang ada diketahui kebutuhan untuk mengetahui kompetensi para Direktur yang menjalankan teknis manajemen perguruan tinggi ini. Hal ini dikarenakan munculnya masalah diantara para direktur dalam hubungan kerja maupun pencapaian-pencapaian target organisasi (misalnya pelayanan optimal terhadap mahasiswa, peningkatan jumlah mahasiswa, dll) serta tuntutan dari tantangan eksternal (misalnya menghadapi akreditasi). Sehingga ingin diketahui kompetensi yang dimiliki oleh para direktur bila dibandingkan tuntutan tugas dan pekerjaan yang tersemat di masing-masing jabatan direktur tersebut.

Sumber daya manusia yang berbasis kompetensi dapat meningkatkan kapasitas dan membangun pondasi karena apabila orang-orang yang bekerja dalam organisasi memiliki kompetensi yang tepat dan sesuai dengan tuntutan pekerjaannya, maka karyawan akan mampu baik dari segi pengetahuan, keterampilan maupun mental serta karakter produktifnya. Dengan kepemilikan nilai yang kuat, karyawan akan selalu siap menghadapi perubahan sesuai dengan tuntutan organisasi tanpa menghilangkan jati dirinya (Wirawan, 2009).

Melihat pentingnya kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap karyawan, maka idealnya setiap karyawan mampu memahami potensi yang mereka miliki sehingga dapat dikelola secara maksimal. Oleh karena itu perlu dilakukan asesmen atau pengukuran yang bertujuan untuk pemetaan/*profiling* kompetensi para direktur dengan menggunakan analisis berdasarkan standar minimal nilai kompetensi yang telah ditetapkan bersama “user” (dalam hal ini Rektor) guna mendapatkan gambaran secara komprehensif tentang area yang masih perlu dikembangkan kelak.

BAB III

TINJAUAN PUSTAKA

III.1 Profiling Kompetensi-kompetensi

Kompetensi adalah kumpulan dari dimensi kinerja yang diamati, termasuk pengetahuan individu, keterampilan, sikap dan perilaku, serta tim kolektif, proses dan kemampuan organisasi yang dikaitkan dengan kinerja tinggi dan memberikan organisasi dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Urtasun & Nunez, 2012). Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu (Spencer & Spencer, dalam Moeheriono, 2010). Pemilihan kompetensi yang akan diukur dalam hal ini telah melalui diskusi bersama dengan Rektor menggunakan kamus kompetensi dari BPJS Kesehatan sekaligus mendapatkan masukan terkait kompetensi khusus yang ditambahkan dan menentukan batasan minimal dari masing-masing kompetensi.

RELATIONSHIP BUILDING (RB)

Kemampuan untuk membangun jejaring dan membina hubungan antar pribadi maupun instansi secara berkesinambungan dengan prinsip kesetaraan, dalam usaha mencapai tujuan yang berkaitan dengan pekerjaan dan pengembangan perusahaan di masa depan.

Level	Deskripsi
1	Melakukan kontak formal dalam hubungan kerja. - Aktif mengenali orang-orang yang ada dalam lingkungan organisasinya. - Berinisiatif untuk melakukan kontak formal melalui berbagai sarana komunikasi atau mengunjungi orang lain yang memiliki hubungan bisnis. - Aktif melakukan hubungan atau pertemuan formal dengan mitra bisnis, asosiasi atau forum yang relevan.

2	Membina hubungan baik. - Membina hubungan baik dengan bersikap ramah, sopan dan suportif kepada mitra kerja, atasan, bawahan, kenalan, serta pelanggan. - Membina hubungan persahabatan dengan relasi, pelanggan, atau pihak lain melalui kegiatan di luar kantor/informal - Berinisiatif mengadakan acara-acara yang dapat meningkatkan intensitas hubungan baik dengan orang lain. - Membangun hubungan interpersonal yang baik dengan cara membuat orang lain merasa bernilai dan dihargai.
3	Melakukan kontak sosial. - Secara proaktif berupaya membangun hubungan kerja yang efektif dengan orang lain untuk mengembangkan jejaring bisnis - Berpartisipasi dalam kegiatan sosial atau organisasi profesi dalam rangka menjalin dan mengembangkan jejaring bisnis dan membina persahabatan.
4	Rutin melakukan kontak sosial. - Menjaga interaksi eksternal secara efektif , terlibat dalam aktivitas eksternal yang menghasilkan peluang bisnis (secara global/ lokal/ wilayah); mengidentifikasi hubungan penting yang strategis. - Berpartisipasi secara aktif dalam kegiatan sosial atau organisasi profesi dalam rangka menjalin dan mengembangkan jejaring bisnis. - Membangun hubungan kemitraan antar bagian dalam perusahaan; menerapkan semua hubungan untuk menghasilkan kinerja optimum.
5	Membina hubungan pribadi. - Membina hubungan yang saling menguntungkan dengan berbagai pihak yang akan berguna untuk kemanfaatan jangka panjang dan perluasan jejaring bisnis untuk mencapai sasaran strategis. - Membuat komitmen pribadi untuk membangun kepercayaan dan kredibilitas - Menciptakan persahabatan yang erat termasuk dalam hal ini, sering mengundang kenalan dan relasi bisnis ke rumah atau mengunjungi mereka di rumahnya.

ACHIEVEMENT ORIENTATION (ACH)

Keinginan dan usaha untuk bekerja lebih baik atau mengarah pada standar keunggulan kinerja. Standar tersebut bisa berupa prestasi sendiri di masa lampau (perbaikan), ukuran yang obyektif (orientasi hasil), kinerja orang lain (kompetisi), sasaran yang menantang, atau sesuatu yang belum pernah dilakukan orang lain (inovasi).

Level	Deskripsi
1	Berusaha untuk bekerja dengan sebaik-baiknya. - Berusaha untuk memberikan kontribusi dan hasil yang terbaik dalam melakukan pekerjaan. - Menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari standar waktu yang diberikan dan

	menggunakan waktu yang tersisa untuk menyelesaikan pekerjaan lainnya. - Memiliki tujuan dan dapat menjelaskan secara tepat sasaran kerja yang dituju atau ingin dicapai untuk diri sendiri.
2	Berupaya meningkatkan kinerja. - Melakukan efisiensi kerja atau perbaikan terhadap sub-sistem. - Melakukan pekerjaan dengan hasil yang lebih baik daripada sebelumnya. - Melakukan pekerjaan dengan standar orang lain yang lebih baik daripada dirinya. - Melakukan pekerjaan dengan mengacu pada superior performer di organisasinya.
3	Menetapkan dan mencapai sasaran yang menantang. - Membandingkan atau melakukan benchmarking secara spesifik dengan kurun waktu tertentu untuk mendapatkan indikator peningkatan kinerja. - Menciptakan temuan baru yang merupakan transformasi dalam pekerjaan/industri yang digeluti. - Menetapkan dan menggunakan pendekatan spesifik dan unik yang belum pernah dilakukan oleh siapapun sebelumnya dalam rangka mencapai kinerja yang lebih tinggi. - Mencapai tujuan yang menantang dengan probabilitas resiko keberhasilan dan kegagalan yang seimbang, sekaligus berusaha untuk meminimalkan resiko yang mungkin terjadi.
4	Mengambil keputusan dan bertindak berdasarkan analisis manfaat-biaya. - Membuat keputusan, menetapkan prioritas atau memilih sasaran berdasarkan perhitungan input dan output. - Mempertimbangkan secara eksplisit analisa perhitungan keuntungan, return-on-investment atau analisis cost-benefit yang mendasari pengambilan keputusan dalam rangka mencapai kinerja yang optimal.
5	Mengambil resiko wirausaha yang diperhitungkan - Menginvestasikan sumber daya dan waktu yang signifikan dalam situasi yang tidak pasti untuk meningkatkan keuntungan organisasi, seperti mencoba membuat produk baru. - Memulai, membuat atau memasarkan suatu produk atau mengembangkan suatu bidang usaha baru.

FOCUS & EXECUTION (FE)

Kemauan dan kemampuan untuk memusatkan perhatian dan mengambil tindakan (eksekusi) untuk mencapai sasaran kinerja individu, unit kerja dan organisasi.

Level	Deskripsi
1	Kemampuan untuk mengetahui sasaran dan target kinerja individu. - Mampu menjelaskan target individu kepada orang-orang lain. - Mampu membedakan prioritas pekerjaan berdasarkan tingkat kepentingan (important) dan tingkat urgensi pekerjaan
2	Memahami sasaran dan target kinerja individu, unit kerja dan perusahaan. - Mampu menjelaskan target individu dan kaitannya dengan target unit kerja dan target perusahaan. - Bertindak cepat dan situasi krisis sesuai target yang diharapkan. - Mengumpulkan dan menganalisis informasi yang relevan untuk mencapai target kinerja individu. - Lebih sering menyelesaikan pekerjaan karena tingkat urgensi (mendesak) dibandingkan dengan tindakan kepentingan.
3	Menyusun rencana tindakan yang jelas untuk mencapai sasaran kinerja individu. - Menyusun aktivitas utama yang harus dilakukan untuk mencapai target kinerja individu beserta tenggat waktu dari setiap aktivitas. - Mengantisipasi masalah dan meminimalkan gangguan untuk tetap fokus pada target kinerja yang ingin dicapai.
4	Mengukur tingkat keberhasilan yang telah diperoleh secara rutin untuk memastikan ketepatan sasaran yang dituju. - Melakukan evaluasi atas pencapaian/hasil yang telah diperoleh secara rutin untuk memprediksi pencapaian target akhir. - Melakukan penyesuaian/perbaikan terhadap aktivitas utama yang telah dilakukan dengan mengkaitkannya dengan pencapaian sasaran kinerja individu dan unit kerja. - Mengantisipasi dan meminimalkan pekerjaan yang sifatnya mendesak dengan banyak melakukan pekerjaan yang tingkat kepentingannya tinggi.
5	Mengembangkan sistem untuk memastikan pencapaian prioritas utama unit kerja dan organisasi. - Mengembangkan sistem untuk mempermudah pengukuran dan monitoring pencapaian kinerja organisasi dan unit kerja. - Menciptakan sistem yang mampu mendorong orang-orang untuk mencapai prioritas utama organisasi dengan melibatkan berbagai pihak terkait.

PLANNING AND ORGANIZING (PO)

Definisi: Menyusun serangkaian program atau aktivitas termasuk batasan waktu untuk diri sendiri dan orang lain, memastikan pemanfaatan yang optimal dari sumber daya yang ada serta memastikan berjalannya program/aktivitas yang direncanakan dan diorganisasikan untuk mencapai tujuan dengan efektif dan efisien.

Level	Deskripsi
1	Merencanakan dan mengorganisir pekerjaan sendiri. - Mengidentifikasi kebutuhan dan pemanfaatan sumber daya yang ada untuk mencapai sasaran kerja - Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan rencana kerja yang telah ditetapkan - Memonitor pencapaian hasil dan kualitas pekerjaan yang telah diselesaikan - Menentukan prioritas pekerjaan berdasarkan tingkat urgensi (tidak hanya berdasarkan waktu)
2	Mengaplikasikan prinsip perencanaan dalam mencapai sasaran pekerjaan. - Menyiapkan rencana untuk menghadapi situasi tidak terduga yang berdampak pada sasaran kinerja - Membuat penyesuaian yang dibutuhkan termasuk perubahan jadwal, tahapan, dan alokasi sumber daya - Meminta arahan dari orang yang berwenang ketika tidak mampu menyelesaikan suatu permasalahan yang berada diluar wewenangnya
3	Menyusun rencana unit kerja. - Membuat rencana kerja berdasarkan prioritas/derajat kepentingan/tingkat urgensi (tidak hanya berdasarkan waktu) - Mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi proses perencanaan (contoh: biaya, waktu, kebutuhan pelanggan, ketersediaan sumberdaya, dll) - Mengidentifikasi dan merencanakan aktivitas yang akan menghasilkan peningkatan pada seluruh aspek pelayanan - Menganalisa proses kerja yang tidak efektif dan efisien serta memberikan alternatif yang konstruktif - Mengantisipasi isu dan merevisi rencana sesuai kebutuhan
4	Mengintegrasikan dan mengevaluasi perencanaan untuk mencapai sasaran organisasi. - Menyusun alternatif tindakan, mengorganisir dan membuat prioritas aktivitas dari tim untuk mencapai hasil yang lebih efektif - Memastikan sistem yang ada saat ini berjalan dengan baik, serta melakukan monitoring dan evaluasi kemajuan kinerja secara efektif - Mengevaluasi proses dan hasil kerja serta membuat penyesuaian rencana dalam pencapaian sasaran organisasi - Menetapkan, mengkomunikasikan dan menguji prioritas perencanaan secara berkala
5	Merencanakan dan mengorganisir pada level strategis. - Membuat rencana kerja strategis yang bersifat tahunan (atau lebih) - Membuat perencanaan kerja dengan pertimbangan keselarasan dari rencana

	kerja masing-masing unit kerja yang berada di bawahnya - Melakukan penyesuaian rencana kerja jika diperlukan, misal: jika terdapat ketidakselarasan dalam prioritas kerja, adanya kendala di satu fungsi yang dapat mengganggu fungsi lain, dll. - Menyusun rencana strategis sesuai kebutuhan jangka pendek organisasi dengan tetap mempertimbangkan sasaran jangka panjang organisasi - Memastikan program dan alokasi sumberdaya yang digunakan selaras dengan arahan strategis organisasi.
--	---

FLEXIBILITY (FLEX)

Kemampuan untuk menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif baik dengan individu maupun kelompok, dalam berbagai situasi, memahami dan menghargai perbedaan pendapat dan dengan mudah menerima perubahan didalam pekerjaan maupun organisasi.

Level	Deskripsi
1	Mampu menghadapi perbedaan dengan sikap yang positif. - Mendengarkan pendapat orang lain, melihat situasi secara objektif - Menerapkan peraturan secara disiplin namun fleksibel
2	Dapat menyesuaikan diri dengan perubahan ditempat kerja maupun organisasi secara keseluruhan. - Mudah beradaptasi dengan terhadap perubahan pekerjaan
3	Dapat menyesuaikan strategi dan diri sendiri dengan pendekatan-pendekatan positif yang diharapkan oleh lingkungannya. - Menyesuaikan perilaku atau pendekatan sesuai dengan situasi/orang yang dihadapi
4	Mengelola perubahan-perubahan di tempat kerja dengan menjadi agen perubahan. - Membuat perubahan-perubahan sebagai respon terhadap kebutuhan dan situasi
5	Membuat langkah-langkah terobosan untuk jangka panjang dalam mempersiapkan organisasi dan individu menuju perubahan. - Membuat perubahan strategi untuk perubahan lingkungan

CONCERN FOR COST AND GOVERNANCE (CCG)

Definisi: Fokus dan dorongan untuk menjalankan dan memastikan pekerjaan berjalan sesuai dengan aspek biaya dan kepatuhan terhadap prosedur tata kelola yang ditetapkan.

LEVEL 1	Menunjukkan kesadaran akan aspek biaya dan tata kelola dalam melaksanakan pekerjaan	- Memahami dampak dari pekerjaan yang dilakukan, terhadap biaya dan tata kelola yang ditetapkan
----------------	---	---

LEVEL 2	Menjalankan pekerjaan sesuai dengan standar biaya dan tata kelola	- Memahami akan aspek dalam pekerjaan yang berdampak secara langsung terhadap pencapaian biaya dan tata kelola dan menjalankan pekerjaan berdasarkan pemahaman tersebut guna memenuhi kedua aspek tersebut
LEVEL 3	Memastikan kepatuhan dari orang lain atas standar kualitas, biaya dan tata kelola	- Mengambil langkah yang spesifik guna memastikan kepatuhan orang lain (individu) terhadap aspek kualitas, biaya dan kepatuhan terhadap tata kelola
LEVEL 4	Menanamkan prinsip biaya dan tata kelola dalam aspek pekerjaan	- Mengambil langkah yang spesifik guna memastikan kepatuhan kelompok terhadap aspek biaya dan kepatuhan terhadap tata kelola, dalam menjalankan pekerjaannya - Menerapkan sistem reward punishment terhadap tim/seksi/unit kerja yang menunjukkan upaya aktif dalam memenuhi target kualitas dan biaya sesuai dengan prosedur tata kelola yang telah ditetapkan
LEVEL 5	Menciptakan budaya kerja yang berorientasi pada biaya dan tata kelola	- Secara aktif, menciptakan sistem atau budaya kerja yang berorientasi terhadap pemenuhan aspek biaya dan kepatuhan terhadap tata kelola - Menekankan keterkaitan antara pencapaian tujuan strategis dengan pentingnya fokus terhadap biaya sesuai dengan prosedur tata kelola yang telah ditetapkan

CREATING FUTURE VALUE FOR THE CUSTOMER (CFV)

Definisi: kemampuan untuk menemukan, mengidentifikasi, dan memenuhi kebutuhan pelanggan internal dan eksternal dengan tujuan mewujudkan pelayanan terbaik atas jasa dan program yang diberikan secara konsisten.

LEVEL 1	Memahami dan merespon kebutuhan dari pelanggan	- Aktif mencari informasi untuk mengidentifikasi dan memahami kebutuhan, masalah, dan situasi pelanggan - Memberikan informasi dan data yang relevan guna menjawab pertanyaan dari pelanggan - Menindaklanjuti permintaan, kebutuhan, dan keluhan dari pelanggan sesuai dengan kapasitas dan tanggung jawabnya
LEVEL	Memastikan	- Memelihara komunikasi dua arah yang jelas

2	tercapainya kepuasan pelanggan	mengenai apa yang diharapkan oleh pelanggan serta apa yang dapat dilakukan. - Mengambil tindakan koreksi dan perbaikan atas permasalahan secara cepat sebagai bentuk tanggung jawab pribadi - Membangun hubungan interpersonal secara baik dengan membuat orang merasa dihargai, diapresiasi dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan
LEVEL 3	Memberikan nilai tambah bagi pelanggan	- Bertindak lebih dari yang diharapkan pelanggan - Aktif mencari feedback dari pelanggan bahkan setelah pelayanan diberikan dengan tujuan meningkatkan mutu layanan.
LEVEL 4	Menyelaraskan strategi fungsi atau unit kerja dengan kebutuhan pelanggan	- Mengkaji strategi yang diterapkan di dalam unit kerja saat ini, untuk memastikan keselarasannya dalam upaya memenuhi kebutuhan pelanggan - Mengambil langkah yang proaktif dalam melakukan perubahan terhadap strategi atau metode kerja guna memastikan kebutuhan pelanggan dapat terpenuhi dengan efektif - Mengembangkan standar dan budaya kerja yang berfokus kepada pelanggan serta memastikan orang lain bekerja sesuai standar tersebut - Melibatkan pelanggan dalam pengembangan strategi fungsi atau unit kerja - Menyeimbangkan dan memprioritaskan kebutuhan pelanggan dengan alokasi sumber daya sesuai sasaran.
LEVEL 5	Menciptakan kemitraan jangka panjang dengan pelanggan	- Membangun hubungan baik dengan pemangku kepentingan lain untuk melampaui harapan pelanggan - Menyeimbangkan tujuan unit kerja dengan kebutuhan pelanggan untuk menciptakan hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan.

PROBLEM SOLVING (PS)

Memecahkan masalah yang sulit melalui evaluasi yang seksama dan sistematis terhadap informasi, alternatif yang mungkin muncul, konsekuensi, dan tindakan konkret dalam usaha memecahkan masalah tersebut.

LEVEL 1	Mengenali masalah namun masih terbatas	- Mengumpulkan dan mempertimbangkan informasi yang dibutuhkan dalam mencapai solusi. - Mengenali situasi/pilihan yang tepat untuk bertindak sesuai kewenangan.
LEVEL 2	Menemukan alternatif solusi yang tepat sebelum membuat kesimpulan	- Menemukan beberapa alternatif solusi yang tepat dalam pekerjaan rutin berdasarkan kebijakan dan prosedur yang telah ditentukan. - Mempertimbangkan berbagai kemungkinan sebelum mengambil kesimpulan.
LEVEL 3	Analisis masalah secara mendalam	- Melakukan analisis secara mendalam terhadap informasi yang tersedia dalam upaya mencari solusi. - Membuat kesimpulan dari berbagai sumber informasi sesuai dengan pedoman yang ada.
LEVEL 4	Menyelesaikan masalah yang mengandung resiko tinggi	- Membandingkan berbagai alternatif tindakan dan implikasinya, serta memilih alternatif yang terbaik berdasarkan analisis data yang sistematis. - Menghasilkan solusi dari berbagai masalah yang kompleks, terkait dengan bidang kerjanya dan berdampak pada pihak lain. - Menyeimbangkan antara kemungkinan resiko dan keberhasilan dalam implementasinya.
LEVEL 5	Menghasilkan solusi yang berdampak jangka panjang	- Menghasilkan solusi yang dapat mengatasi permasalahan jangka panjang. - Menghasilkan solusi strategis yang berdampak terhadap masyarakat luas.

INNOVATION (IN)

Kemampuan menciptakan solusi yang inovatif dalam situasi kerja, mencoba cara-cara/ide-ide baru yang berbeda/unik/kreatif dalam memecahkan masalah maupun menemukan peluang/kesempatan yang menguntungkan perusahaan.

LEVEL 1	Melihat permasalahan berdasarkan satu sudut pandang tertentu	- Kurang mampu bersikap terbuka terhadap berbagai cara pemecahan masalah di luar kebiasaan. - Menggunakan cara yang sama yang dilakukan berulang-ulang untuk memecahkan masalah rutin.
LEVEL 2	Melihat permasalahan dengan cara yang berbeda atau diluar konteks (thinking out of the box)	- Menggunakan cara-cara berbeda diluar kebiasaan untuk memecahkan masalah rutin. - Memperluas wawasan dengan memperhatikan dampak terhadap pihak lain dalam rangka menemukan solusi-solusi kreatif yang dapat digunakan semua pihak terkait.
LEVEL 3	Memiliki ide-ide baru/kreatif tentang proses, produk, atau prosedur untuk perusahaan	- Mampu memberikan ide berdasarkan pengalamannya mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaannya. - Mampu memberikan ide/masukan berdasarkan hasil analisa sederhana untuk meningkatkan kinerja pribadi dan rekan satu tim kerjanya. - Mampu mengusulkan ide baru yang dapat menghasilkan proses/produk inovatif untuk peningkatan kinerja pribadi dan tim kerjanya.
LEVEL 4	Bertindak untuk mewujudkan ide-ide baru	- Melaksanakan ide-ide/program kerja yang baru sebagai bagian dalam mewujudkan ide yang baru. - Menerima ide-ide baru dari berbagai sumber dan mengusulkan program kerja yang dapat meningkatkan kinerja dirinya dan anggota tim yang lebih baik. - Menyusun langkah kerja yang nyata berdasarkan ide baru yang diperolehnya untuk mewujudkan gagasan mengenai perbaikan proses maupun peningkatan kinerja pribadi dan anggota tim. - Menyusun perencanaan secara logis dan sistematis serta melakukan koordinasi dengan anggota tim di dalam pelaksanaan gagasan/ide baru tersebut.
LEVEL 5	Menggunakan bermacam sumber dalam pengembangan ide baru	- Memanfaatkan pengalaman, hasil belajar, dan pengetahuan pribadi sebagai alternatif untuk menyelesaikan tugas sehari-hari. - Membuat dan mengembangkan sistem serta

		memberikan dukungan sesuai dengan kewenangannya dalam menumbuhkan/mendorong terciptanya kreativitas/inovasi baru di unit kerjanya. - Memanfaatkan sumber informasi internal dan eksternal sebagai bahan pembandingan (benchmark) serta melibatkan seluruh unit kerjanya dalam mengembangkan ide yang inovatif bagi kepentingan perusahaan.
--	--	---

EMPATHY & RESPONDING TO CHANGE (ERC)

Kemampuan untuk beradaptasi dan memahami peran orang lain serta mengadopsi perspektif yang dimiliki lalu menghubungkannya dengan diri sendiri terhadap kondisi ketidakpastian.

LEVEL 1	Kemampuan mendengarkan orang lain	- Mendengarkan pihak lain secara aktif - Menangkap dan menginterpretasikan pesan-pesan dari orang lain, serta memberikan respon yang sesuai. - Memeriksa dan memastikan pemahaman dari pendengar.
LEVEL 2	Menerima ide baru	- Menunjukkan kemauan untuk merubah pandangan pribadi dan berusaha memahami sesuatu dari sudut pandang orang lain. - Mendukung adanya usaha-usaha perubahan - Mencari peluang ide-ide untuk melakukan perubahan dalam unitnya
LEVEL 3	Mengembangkan hubungan melalui komunikasi	- Menggunakan gaya komunikasi yang informal untuk meningkatkan hubungan antar pribadi. - Menyampaikan suatu informasi yang sensitif dan atau rumit dengan cara penyampaian dan kondisi yang tepat sehingga dapat dipahami pihak lain. - Berbagi informasi dengan orang lain yang dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan.
LEVEL 4	Mengadaptasi gaya interpersonal	- Mempelajari berbagai gaya interpersonal orang lain dengan cara aktif berinteraksi. - Berusaha menyesuaikan gaya pribadi untuk beradaptasi dengan karakteristik orang lain dalam lingkup kerjanya.

		- Menemukaenali berbagai pendekatan dan menggunakan pendekatan yang paling sesuai pada lingkungan yang berbeda.
LEVEL 5	Menyesuaikan diri dengan keadaan yang ambigu	- Menemu kenali situasi yang tidak pasti. - Mampu bertindak dengan percaya diri dalam situasi yang ambigu. - Bekerja dengan nyaman dalam lingkungan dimana informasi sangat terbatas dan arahan tidak tersedia. - Menerapkan norma-norma secara konsisten dalam setiap situasi, pada unit kerja terkecil/kelompok kerjanya. - Mengubah perencanaan dan strategi, untuk menyiasati tuntutan yang berubah-ubah.

BAB IV

METODE PENELITIAN

IV.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan sensus yang unit analisisnya adalah semua direktur di Universitas Paramadina. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan analisis data dengan menggunakan teknis statistik deskriptif. Statistik deskriptif adalah bagian dari statistik yang membahas mengenai penyusunan data ke dalam daftar, grafik, atau bentuk lain yang sama sekali tidak menyangkut penarikan kesimpulan (Winarsunu, 2009). Nazir (2011) menjelaskan bahwa studi deskriptif termasuk studi untuk melukiskan secara akurat sifat-sifat dari beberapa fenomena, kelompok atau individu.

IV.2 Teknik pengambilan sampel

Penelitian ini menggunakan populasi karena semua direktur di Universitas Paramadina. Artinya semua individu yang saat ini menjabat sebagai direktur di Universitas Paramadina diambil datanya.

IV.3 Responden Penelitian

Jumlah partisipan pada penelitian ini berjumlah tujuh orang. Kriteria partisipan yang ditentukan adalah mereka yang saat ini menjabat sebagai direktur di Universitas Paramadina.

IV.4 Pengukuran/Instrumen Penelitian

Analisis koding hasil wawancara dan observasi dilakukan dengan mencari tema-tema yang sesuai dengan level kompetensi yang telah ditentukan. Hasil observasi dipergunakan untuk memperkuat penentuan level kompetensi subyek tersebut yang dilakukan oleh asesor yang berpengalaman. Wawancara dilakukan dengan menggunakan teknik BEI (*based evidence interview*) dari setiap aspek kompetensi. Observasi yang dilakukan akan dideskripsikan secara rinci menggunakan teknik observasi *anecdotal record*.

Adapun *focus group discussion* (FGD) juga dilakukan dalam bentuk *inclass training* yang bertujuan untuk observasi agar terdapat dinamika kelompok yang berkaitan dengan aspek-aspek dari setiap kompetensi yang sudah ditentukan. Responden dibagi menjadi dua kelompok kerja yang berperan sebagai tim perancang. Tugasnya adalah membuat desain bentuk bangunan kampus yang akan dibangun dengan menggunakan peralatan yang sudah disediakan oleh peneliti, serta membuat rancangan anggaran untuk pembangunan gedung kampus dengan dana yang terbatas.

IV.5 Teknik analisis data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis statistik deskriptif yang mengungkapkan distribusi subjek, kategori, dan nilai mean dari data yang diolah sebagai penunjang pembahasan mengenai profiling kompetensi para direktur. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan beberapa perangkat lunak. Perangkat lunak yang digunakan untuk menghitung perhitungan statistik, menggunakan SPSS (*Statistical Package for Social Sciences for Windows Release*) versi 17.0.

IV.6 Rancangan Penelitian

No	Jenis Kegiatan	Bulan											
		Oktober				November				Desember			
1	Asesmen Psikologis (tes psikologi dan FGD)	■											
2	Wawancara Asesor		■	■									
3	Deadline laporan psikologis				■	■							
4	SO laporan psikologis					■	■						
5	Presentasi hasil asesmen							■					
6	Pengolahan data laporan penelitian								■				
7	Penyusunan laporan penelitian								■	■	■		
8	Pengumpulan laporan penelitian												■

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

V.1 Hasil Penelitian

V.1.a Demografi Subjek Penelitian

Tabel V.1 Data Usia Peserta Penelitian

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	38	1	14,3	14,3	14,3
	39	1	14,3	14,3	28,6
	41	1	14,3	14,3	42,9
	44	1	14,3	14,3	57,1
	45	1	14,3	14,3	71,4
	48	1	14,3	14,3	85,7
	50	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Dari tabel V.1 diketahui bahwa rata-rata usia peserta penelitian adalah 43, 57 dengan rentang usia 38 – 50 tahun.

Tabel V. 2 Data Jenis Kelamin Peserta Penelitian

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	3	42,9	42,9	42,9
	Perempuan	4	57,1	57,1	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Dari tabel V.2 diketahui peserta yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 3 orang (42,9%) dan perempuan berjumlah 4 orang (57,1%)

Tabel V.3 Data Tingkat Pendidikan Peserta Penelitian

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S1	1	14,3	14,3	14,3
	S2	5	71,4	71,4	85,7
	S3	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Sumber: Peneliti, 2019

Dari tabel V.3 diketahui bahwa tingkat pendidikan peserta penelitian adalah S1 berjumlah 1 orang (14,3%), S2 berjumlah 5 orang (71,4%), dan S3 berjumlah 1 orang (14,3%)

V.2.a Hasil Pengukuran Asesmen Penelitian

Tabel V.4 Deskripsi Kuantitatif Hasil Pengukuran Asesmen Penelitian

		Usia	Relationship Building	Achievement Orientation	Planning & Organizing	Concern for Cost and Governance
N	Valid	7	7	7	7	7
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		43,57				
Mode		38 ^a	3	3	5	4
Range		12	1	3	2	1

Sumber: Peneliti, 2019

		Creating Future Value for Customer	Focus & Execution	Problem Solving	Innovation	Empathy & Responding to Change
N	7	7	7	7	7	
	0	0	0	0	0	
Mean						
Mode		4	5	4 ^a	4	4
Range		1	3	3	3	3

Sumber: Peneliti, 2019

Tabel V.5 Kompetensi Relationship Building

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	71,4	71,4	71,4
	4	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Sumber: Peneliti, 2019

Berdasarkan kompetensi minimal yang diharapkan pada kompetensi *relationship building* (level minimum = 4), diketahui bahwa jumlah direktur yang memenuhi kriteria adalah 2 orang dan yang tidak memenuhi 5 orang.

Tabel 5.6 Kompetensi Achievement Orientation

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	14,3	14,3	14,3
	3	3	42,9	42,9	57,1
	4	3	42,9	42,9	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Sumber: Peneliti, 2019

Berdasarkan kompetensi minimal yang diharapkan pada kompetensi *achievement orientation* (level minimum = 4), diketahui bahwa jumlah direktur yang memenuhi kriteria adalah 3 orang dan yang tidak memenuhi 4 orang.

Tabel 5.7 Kompetensi Planning & Organizing

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	14,3	14,3	14,3
	4	1	14,3	14,3	28,6
	5	5	71,4	71,4	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Sumber: Peneliti, 2019

Berdasarkan kompetensi minimal yang diharapkan pada kompetensi *planning and organizing* (level minimum= 5), diketahui bahwa jumlah direktur yang memenuhi kriteria adalah 5 orang dan yang tidak memenuhi 2 orang.

Tabel 5.8 Kompetensi Concern for Cost and Governance

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	14,3	14,3	14,3
	4	5	71,4	71,4	85,7
	5	1	14,3	14,3	100,0
Total		7	100,0	100,0	

Sumber: Peneliti, 2019

Berdasarkan kompetensi minimal yang diharapkan pada kompetensi *concern for cost and governance* (level minimum= 4), diketahui bahwa jumlah direktur yang memenuhi kriteria adalah 6 orang dan yang tidak memenuhi 1 orang.

Tabel 5.9 Kompetensi Creating Future Value for Customer

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	14,3	14,3	14,3
	4	6	85,7	85,7	100,0
Total		7	100,0	100,0	

Sumber: Peneliti, 2019

Berdasarkan kompetensi minimal yang diharapkan pada kompetensi *creating future value customer* (level minimum= 5), diketahui bahwa jumlah direktur yang memenuhi kriteria adalah 5 orang dan yang tidak memenuhi 2 orang.

Tabel 5.10 Kompetensi Focus & Execution

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	14,3	14,3	14,3
	3	2	28,6	28,6	42,9
	5	4	57,1	57,1	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Sumber: Peneliti, 2019

Berdasarkan kompetensi minimal yang diharapkan pada kompetensi *focus and execution* (level minimum= 5), diketahui bahwa jumlah direktur yang memenuhi kriteria adalah 3 orang dan yang tidak memenuhi 3 orang

Tabel 5.11 Kompetensi Problem Solving

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	14,3	14,3	14,3
	4	2	28,6	28,6	42,9
	5	4	57,1	57,1	100,0
Total		7	100,0	100,0	

Sumber: Peneliti, 2019

Berdasarkan kompetensi minimal yang diharapkan pada kompetensi *problem solving* (level minimum= 5), diketahui bahwa jumlah direktur yang memenuhi kriteria adalah 4 orang dan yang tidak memenuhi 3 orang.

Tabel 5.12 Kompetensi Innovation

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	14,3	14,3	14,3
	3	2	28,6	28,6	42,9
	4	4	57,1	57,1	100,0
Total		7	100,0	100,0	

Sumber: Peneliti, 2019

Berdasarkan kompetensi minimal yang diharapkan pada kompetensi *problem solving* (level minimum= 4), diketahui bahwa jumlah direktur yang memenuhi kriteria adalah 3 orang dan yang tidak memenuhi 4 orang.

Tabel 5.13 Kompetensi Empathy & Responding to Change

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	14,3	14,3	14,3
	3	1	14,3	14,3	28,6
	4	4	57,1	57,1	85,7
	5	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Sumber: Peneliti, 2019

Berdasarkan kompetensi minimal yang diharapkan pada kompetensi *problem solving* (level minimum= 5), diketahui bahwa jumlah direktur yang memenuhi kriteria adalah 1 orang dan yang tidak memenuhi 6 orang.

V.2 Pembahasan Penelitian

Hasil kuantitatif yang diperoleh dari hasil pengelolaan skor subjek (direktur) yang mengikuti asesmen *profiling direktur* diketahui bahwa kompetensi yang dimiliki oleh para direktur masih ada yang berada dibawah level minimal yang diharapkan. Pada penelitian ini pembahasan akan terfokus pada pengembangan apa saja yang dapat dilakukan sehingga kompetensi yang berada dibawah level minimal dapat berkembang menjadi level optimal. Ditinjau dari banyaknya direktur yang tidak memenuhi level minimal kompetensi yang diharapkan maka urutan kompetensi dari yang sangat perlu dikembangkan adalah *empathy and responding to change, relationship building, achievement orientation, problem solving, innovation, planning and organizing, focus and execution, creating future value for customer* dan *concern for cost*.

Kompetensi pertama yang pertama perlu dikembangkan adalah kompetensi *empathy & responding to change* dimana dari hasil asesmen hanya 1 orang direktur yang memenuhi level minimal kompetensi dan 6 orang direktur yang tidak memenuhi level minimal kompetensi. Tuntutan kompetensi *empathy & responding to change* berada pada level 5 yaitu para direktur diharapkan dapat menyesuaikan diri dengan keadaan yang ambigu. Dengan indikator perilaku antara lain : mengenali dan menemukan situasi yang tidak pasti, mampu bertindak dengan percaya diri dalam situasi yang ambigu, bekerja dengan nyaman dalam lingkungan dimana informasi sangat terbatas dan arahan

tidak tersedia, menerapkan norma-norma secara konsisten dalam setiap situasi pada unit kerja terkecil/kelompok kerjanya dan mengubah perencanaan dan strategi untuk menyalasi tuntutan yang berubah-ubah.

Kompetensi kedua yang perlu dikembangkan adalah kompetensi *relationship building* dimana dari hasil asesmen hanya 2 orang direktur yang memenuhi level minimal kompetensi yaitu level 4. Tuntutan kompetensi *relationship building* level 4 adalah rutng melakukan kontak sosial. Dengan indikator perilaku antara lain menjaga interaksi eksternal secara efektif , terlibat dalam aktivitas eksternal yang menghasilkan peluang bisnis (secara global/ lokal/ wilayah); mengidentifikasi hubungan penting yang strategis, berpartisipasi secara aktif dalam kegiatan sosial atau organisasi profesi dalam rangka menjalin dan mengembangkan jejaring bisnis, dan membangun hubungan kemitraan antar bagian dalam perusahaan; menerapkan semua hubungan untuk menghasilkan kinerja optimum.

Kompetensi ketiga yang memerlukan pengembangan adalah kompetensi *achievement orientation* dimana kompetensi ini dipenuhi oleh 3 orang direktur dan 4 orang yang tidak memenuhi level minimal. Tuntutan kompetensi ini berada pada level 4 yaitu diharapkan para direktur dapat mengambil keputusan dan bertindak berdasarkan analisis manfaat dan biaya. Dengan indikator perilaku membuat keputusan, menetapkan prioritas atau memilih sasaran berdasarkan perhitungan input dan output, mempertimbangkan secara eksplisit analisa perhitungan keuntungan, return-on-investment atau analisis cost-benefit yang mendasari pengambilan keputusan dalam rangka mencapai kinerja yang optimal.

Kompetensi keempat yang memerlukan pengembangan adalah kompetensi *problem solving* dimana kompetensi ini dipenuhi oleh 3 orang direktur dan 4 orang direktur yang tidak memenuhi level minimal. Tuntutan kompetensi ini berada pada level 5 yaitu diharapkan para direktur menghasilkan solusi yang berdampak jangka panjang. Dengan indikator perilaku diantaranya menghasilkan solusi yang dapat mengatasi permasalahan jangka panjang dan menghasilkan solusi strategis yang berdampak terhadap masyarakat luas.

Kompetensi kelima yang perlu dikembangkan adalah kompetensi *innovation* dimana kompetensi ini dipenuhi oleh 4 orang direktur dan 3 orang yang tidak memenuhi level minimal. Tuntutan kompetensi ini berada pada level 4 yaitu diharapkan direktur.

Kompetensi keenam yang memerlukan pengembangan adalah kompetensi *planning and organizing* dimana kompetensi ini dipenuhi oleh 5 orang direktur dan 2 orang yang

tidak memenuhi. Tuntutan minimal dari kompetensi ini berada pada level 5 yaitu diharapkan direktur dapat merencanakan dan mengorganisir pada level strategis. Indikator perilaku dari kompetensi di level 5 adalah membuat rencana kerja strategis yang bersifat tahunan (atau lebih), membuat perencanaan kerja dengan pertimbangan keselarasan dari rencana kerja masing-masing unit kerja yang berada di bawahnya, melakukan penyesuaian rencana kerja jika diperlukan, misal: jika terdapat ketidakselarasan dalam prioritas kerja, adanya kendal di satu fungsi yang dapat mengganggu fungsi lain, dll, menyusun rencana strategis sesuai kebutuhan jangka pendek organisasi dengan tetap mempertimbangkan sasaran jangka panjang organisasi dan memastikan program dan alokasi sumberdaya yang digunakan selaras dengan arahan strategis organisasi.

Kompetensi ketujuh yang perlu dikembangkan adalah kompetensi *focus and execution* dimana kompetensi ini dipenuhi oleh 5 orang direktur dan 2 orang yang tidak memenuhi kompetensi. Tuntutan minimal kompetensi ini berada pada level 5 yaitu diharapkan para direktur dapat mengembangkan sistem untuk memastikan pencapaian prioritas utama unit kerja dan organisasi. Indikator perilaku dari level 5 kompetensi ini adalah mengembangkan sistem untuk mempermudah pengukuran dan monitoring pencapaian kinerja organisasi dan unit kerja, menciptakan sistem yang mampu mendorong orang-orang untuk mencapai prioritas utama organisasi dengan melibatkan berbagai pihak terkait.

Kompetensi kedelapan yang perlu dikembangkan adalah kompetensi *creating future value for customer* dimana kompetensi ini dipenuhi oleh 6 orang direktur dan hanya 1 orang direktur yang tidak memenuhi level minimal kompetensi. Tuntutan minimal dari kompetensi ini berada pada level 4 yaitu diharapkan para direktur dapat menyelaraskan strategi fungsi atau unit kerja dengan kebutuhan pelanggan. Indikator perilaku dari level 4 kompetensi ini adalah mengkaji strategi yang diterapkan di dalam unit kerja saat ini, untuk memastikan keselarasannya dalam upaya memenuhi kebutuhan pelanggan, mengambil langkah yang proaktif dalam melakukan perubahan terhadap strategi atau metode kerja guna memastikan kebutuhan pelanggan dapat terpenuhi dengan efektif, mengembangkan standar dan budaya kerja yang berfokus kepada pelanggan serta memastikan orang lain bekerja sesuai standar tersebut, melibatkan pelanggan dalam pengembangan strategi fungsi atau unit kerja dan menyeimbangkan serta memprioritaskan kebutuhan pelanggan dengan alokasi sumber daya sesuai sasaran.

Kompetensi terakhir yang perlu dikembangkan adalah kompetensi *concern for cost and governance* dimana kompetensi ini dipenuhi oleh 6 orang direktur dan hanya 1 orang direktur yang tidak memenuhi level minimal kompetensi. Tuntutan minimal dari kompetensi ini berada pada level 4 yaitu menanamkan prinsip biaya dan tata kelola dalam aspek pekerjaan. Indikator perilaku level 4 kompetensi ini adalah menanamkan prinsip biaya dan tata kelola dalam aspek pekerjaan. Indikator perilaku dari level 4 kompetensi ini adalah mengambil langkah yang spesifik guna memastikan kepatuhan kelompok terhadap aspek biaya dan kepatuhan terhadap tata kelola, dalam menjalankan pekerjaannya.

Spencer & Spencer (dalam Asian & Pamukcu, 2017) mendefinisikan kompetensi sebagai sejumlah karakteristik dari seorang individu yang berhubungan dengan efektivitas dari suatu kegiatan atau performansi superior dalam suatu pekerjaan atau situasi. Boyatzis (dalam Asian & Pamukcu, 2017) menyatakan kompetensi sebagai sejumlah karakteristik yang mewakili diri seseorang yang berdampak pada efektivitas dalam mengarahkan dan mencapai suatu target. Dalam mengembangkan suatu kompetensi maka hal yang dilakukan terkait dengan pengembangan *skill* yang mewakili kompetensi.

Jika ditinjau dari segi bahasa kata kompetensi dan *skill* memiliki banyak kesamaan. Kamus oxford mendefinisikan *skill* sebagai kemampuan untuk melakukan sesuatu dengan baik; keahlian. Sementara kompetensi didefinisikan sebagai kemampuan untuk melakukan sesuatu secara efektif. Katz (dalam Asian & Pamukcu, 2017) menyatakan bahwa efektivitas *skill* yang dimiliki seseorang tergantung pada kompetensi yang diharapkan. Salah satu teori yang banyak digunakan terkait dengan manajerial skill adalah teori yang dikembangkan oleh Katz (dalam Seyedinajat, 2013). Beberapa skill yang dibutuhkan untuk level manajerial diantaranya *human skills*, *conceptual skills* dan *technical skill*.

Katz (dalam Seyedinajat, 2013) mendefinisikan *human skill* sebagai kemampuan eksekutif untuk bekerja secara efektif sebagai bagian dari suatu grup atau kelompok dan bekerjasama untuk membangun. Sementara *technical skill* didefinisikan sebagai kemampuan untuk bekerja dengan “sesuatu/benda (proses atau objek fisik). Sehingga dapat disimpulkan *human skill* adalah kemampuan untuk bekerja dengan manusia sementara *technical skill* terkait dengan kemampuan bekerja dengan proses atau objek fisik. *Conceptual skill* didefinisikan sebagai kemampuan untuk melihat perusahaan secara menyeluruh, yang meliputi kemampuan untuk melihat fungsi organisasi yang

saling bergantung satu dengan lainnya dan bagaiman perubahan di salah satunya akan berdampak pada banyak hal. Dan secara jangka panjang dapat memvisualisasikan hubungan perusahaan dengan industry pada suatu komunitas, politik, sosial dan ekonomi.

Asian & Pamukcu (2017) kemudian membagi lagi *human skill* menjadi dua bagian yaitu *self-management skill* dan *interpersonal skill*. *Self management skill* terkait dengan skill yang membentuk kepribadian manajer, perspektif dan kemampuan manajer dalam menangani masalah. *Interpersonal skill* adalah skill yang berkaitan dengan kemampuan manajer membina relasi dengan rekan kerja, pelanggan, *supplier*, pesaing, keluarga dan lain-lain.

Dari penjabaran diatas maka sebelum menentukan pengembangan terkait kompetensi para direktur, peneliti akan mengelompokkan terlebih dahulu kompetensi para direktur di Universitas Paramadina sesuai dengan pengelompokkan skill yang dikemukakan oleh Katz (dalam Seyedinajat, 2013; Asian & Pamukcu, 2017).

Tabel 5.14 Pengelompokkan Kompetensi dan Skill

Kompetensi Direktur	Skill
<i>Relationship Building</i>	<i>Interpersonal, Conceptual</i>
<i>Achievement Orientation</i>	<i>Self management, Conceptual, Technical</i>
<i>Focus & Execution</i>	<i>Self management, Conceptual</i>
<i>Planning & Organizing</i>	<i>Self management, Conceptual, Technical, Interpersonal</i>
<i>Concern for Cost and Governance</i>	<i>Conceptual , Technical</i>
<i>Creating Future Value for the Customer</i>	<i>Interpersonal, Conceptual, Technical</i>
<i>Problem Solving</i>	<i>Self management, Interpersonal, Conceptual, Technical</i>
<i>Innovation</i>	<i>Conceptual, Interpersonal, Technical</i>
<i>Empathy & Responding to Changer</i>	<i>Interpersonal, Conceptual</i>

Dari tabel 5.13 diatas diketahui bahwa *Human Skill* (*Interpersonal* dan *Self Management*) menempati posisi prioritas untuk dikembangkan. Diikuti oleh *Conceptual Skill* dan *Technical Skill*. Berdasarkan hal ini maka pengembangan yang dapat dilakukan dengan dua metode yaitu penanganan proyek dan pengembangan pengetahuan yang diperoleh melalui seminar atau pelatihan.

Tabel V.15 Rencana Pengembangan Kompetensi Direktur

Skill	Kompetensi	<i>Project Based Training</i>	Seminar atau Pelatihan
Human Skill	<i>Relationship Building, Achievement Orientation, Focus and Execution, Planning and Organizing, Creating Future Value for the Customer, Problem Solving, Innovation, Empathy & Responding to Change</i>	<i>Project Based Training</i> : Melibatkan seluruh direktur untuk menangani satu proyek yang menjadi permasalahan di Universitas Paramadina seperti Jumlah Penerimaan Mahasiswa Baru. Rektor selaku atasan menetapkan target yang harus dipenuhi oleh masing-masing Direktur dan Bagiannya. Hal-hal yang harus dilakukan : 1. Pembuatan Rencana Kerja (1 bulan) yang meliputi : • Penurunan target Rektor disesuaikan dengan target divisi masing-masing direktur. • Penetapan target yang hendak dicapai • Alokasi sumber daya ; masing-masing direktur menentukan sumber daya yang dibutuhkan dan menuangkannya dalam bentuk proposal • Pembuatan langkah kongkrit yang melibatkan alokasi sumber daya internal dan eksternal yang meliputi partner Universitas Paramadina yang dapat membantu pencapaian target. 2. Pelaksanaan Rencana Kerja (3	<i>People Management Skills Effective, Higher Prodcitivity and Effective Supervisory Skill, Management, Leadership, and People Skilss for Executive, Counseling for leaders and supervisors, Assertive Communication Skills for Managers, Succesfull Negotiation, Conflict Resolution and Management Technique dll</i>
Conceptual Skill	<i>Relationship Building, Achievement Orientation, Focus and Execution, Planning and Organizing, Creating Future Value for the</i>		<i>Developing Creativity Thinking and Innovation in Management,</i>

	<i>Customer, Problem Solving, Innovation, Empathy & Responding to Change, Concern for Cost and Governance</i>	Bulan) 3. Evaluasi Rencana Kerja Para direktur mempertanggungjawabkan pencapaian dari rencana kerja yang dilakukan.	
Technical Skill	<i>Achievement Orientation, Planning and Organizing, Creating Future Value for the Customer, Problem Solving</i>		

Kompetensi dari para direktur di Universitas Paramadina memiliki keunggulan pada *Concern for Cost and Governance* serta *Creating Future Value for the Customer* apabila dilihat dari persentase direktur yang memenuhi kriteria minimal kompetensi. *Concern for Cost and Governance* terkait pada fokus dan dorongan untuk menjalankan dan memastikan pekerjaan berjalan sesuai dengan aspek biaya dan kepatuhan terhadap prosedur tata kelola yang ditetapkan. Hal ini sejalan dengan adanya nilai integritas yang ditanamkan pada para civitas academica Universitas Paramadina melalui pendidikan anti korupsi dan nilai hidup Paramadina. *Creating Future Value for the Customer* adalah kemampuan untuk menemukan, mengidentifikasi, dan memenuhi kebutuhan pelanggan internal dan eksternal dengan tujuan mewujudkan pelayanan terbaik atas jasa dan program yang diberikan secara konsisten. Pada konteks ini para direktur telah memenuhi standar terkait pelayanan pada pelanggan walaupun berada dalam keterbatasan tetapi tetap berusaha untuk memenuhi kepuasan pelanggan.

Sementara kompetensi yang paling sedikit terpenuhi kriteria minimalnya oleh responden adalah *relationship building* (RB) dan *empathy & responding to change* (ERC). Aspek kompetensi *relationship building* berupa kemampuan untuk membangun

jejaring dan membina hubungan antar pribadi maupun instansi secara berkesinambungan dengan prinsip kesetaraan, dalam usaha mencapai tujuan yang berkaitan dengan pekerjaan dan pengembangan perusahaan di masa depan. Pada aspek ini para direktur hanya sebagian kecil yang memenuhi level 4 yang menjadi level minimal, berupa menjaga interaksi eksternal secara efektif, terlibat dalam aktivitas eksternal yang menghasilkan peluang bisnis (secara global/ lokal/ wilayah); mengidentifikasi hubungan penting yang strategis; berpartisipasi secara aktif dalam kegiatan sosial atau organisasi profesi dalam rangka menjalin dan mengembangkan jejaring bisnis, dan membangun hubungan kemitraan antar bagian dalam perusahaan, serta menerapkan semua hubungan untuk menghasilkan kinerja optimum. Pada aspek *empathy & responding to change* berupa kompetensi untuk beradaptasi dan memahami peran orang lain serta mengadopsi perspektif yang dimiliki lalu menghubungkannya dengan diri sendiri terhadap kondisi ketidakpastian. Pada aspek ini para direktur hanya sebagian kecil yang memenuhi level 5 terkait menemu kenali situasi yang tidak pasti, mampu bertindak dengan percaya diri dalam situasi yang ambigu, bekerja dengan nyaman dalam lingkungan dimana informasi sangat terbatas dan arahan tidak tersedia, menerapkan norma-norma secara konsisten dalam setiap situasi, pada unit kerja terkecil/kelompok kerjanya serta mengubah perencanaan dan strategi, dan untuk menyiasati tuntutan yang berubah-ubah. Adapun kemampuan untuk membangun jejaring dan membina hubungan antar pribadi maupun instansi secara berkesinambungan dengan prinsip kesetaraan, dalam usaha mencapai tujuan yang berkaitan dengan pekerjaan dan pengembangan perusahaan di masa depan.

Dalam penelitian ini masih terdapat keterbatasan penelitian, kamus kompetensi yang dipergunakan masih bersifat umum, sehingga yang dipergunakan masih perlu disesuaikan dengan kondisi yang khas di Universitas Paramadina.

BAB VI

KESIMPULAN

Hasil kuantitatif yang diperoleh dari hasil pengelolaan skor subjek (direktur) yang mengikuti asesmen *profiling direktur* diketahui bahwa diperlukan beberapa pengembangan terkait kompetensi yang dimiliki oleh para Direktur. Ditinjau dari banyaknya direktur yang tidak memenuhi level minimal kompetensi yang diharapkan maka urutan kompetensi dari yang sangat perlu dikembangkan adalah:

1. *Empathy and responding to change*
2. *Relationship building*
3. *Achievement orientation*
4. *Problem solving*
5. *Innovation*
6. *Planning and organizing*
7. *Focus and execution*
8. *Creating future value for customer*
9. *Concern for cost and governor*

SARAN

1. Universitas Paramadina dapat melihat studi awal ini sebagai landasan pengembangan sumber daya manusia pada level direktur yang merupakan posisi penting manajerial di kampus ini dengan mengadakan *training* khususnya untuk meningkatkan kemampuan kompetensi *Empathy and responding to change; Relationship building; Achievement orientation; Problem solving* dan/atau *Innovation*.
2. Penelitian selanjutnya dapat diarahkan pada usaha pembuatan standar kamus kompetensi yang sesuai dengan budaya organisasi Universitas Paramadina dengan melibatkan berbagai level posisi untuk bisa merumuskannya. Hal ini akan memudahkan kelak bagi pihak kampus untuk menentukan kriteria direktur yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Awaliyah, Gumanti. (2018). Ini Tantangan Perguruan Tinggi Menurut Menristekdikti. www.republika.co.id, diakses pada 26 Juni 2019.
- Cummings, T.G & Worley, C.G. (2005). *Organization Development and Change*. South Western: Cengage Learning.
- Creswell, J. W. (2005). *Educational Research Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Upper Saddle River: N.J., Merrill.
- Khairani, Dhieny Agrina dan Fahmie, Rer. Nat. Arief. (2018). Potential Review Karyawan Hotel X Sebagai Dasar Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Prosiding: ISSN: 2621 - 1572 The National Conferences Management and Business (NCMAB) 2018. "Pemberdayaan dan Penguatan Daya Saing Bisnis Dalam Era Digital"*.
- Moeheriono. (2010). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Surabaya: Ghalia Indonesia
- Nazir, M. (2011). *Metode Penelitian*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia
- Paluta, Sanda dan Suprpto, Widjojo. (2018). Pengaruh Kompetensi Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Cahaya Citra Alumindo. *AGORA Vol. 6, No. 1*.
- Urtasun, Ainhoa. & Imanol, Nunez. (2012). *Workbased competences and careers prospect: a study of Spanish employees*. Gestion de empresas, Universidad Publica de Navarra, Pamplona, Spain.
- Winarsunu, T. (2009). *Statistik Dalam Penelitian Psikologi dan pendidikan*. Malang: UMM Press.